Revista Ciencias Estratégicas Vol. 14 No. 16. Pag 153-169
Medellín-Colombia. Jul-Dic de 2006 - ISSN: 1794-8347

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO UN ESPACIO PARA EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

The process of decision-making as an opportunity for corporative learning

María Isabel Vélez Evans
Economista. Docente investigadora. Universidad Pontificia Bolivariana - Colombia
mvelezev@eafit.edu.co, marisavelez@hotmail.com

Artículo recibido el 12 de octubre de 2006 y aprobado para su publicación el 11 de diciembre de 2006

Eje temático: aprendizaje organizacional
Subtema: toma de decisiones

RESUMEN
Este artículo ilustra los hallazgos de una investigación en la que se estudió la posibilidad de considerar el proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje organizacional. El interés de este trabajo se manifestó en tres preguntas de investigación, cada una de ellas relacionada metodológicamente, con un momento de la búsqueda: 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción - decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones como una forma de aprendizaje? y 3) ¿qué idea de aprendizaje tiene un grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones?. Las dos primeras orientaron el trabajo de revisión y análisis documental y la tercera encauzó la realización y análisis de las entrevistas semiestructuradas a un grupo de directivos de grandes empresas colombianas.

De ahí entonces, que no se realice un análisis de manifestaciones cuantificables, ni se busquen verdades comprobables científicamente o se prueben teorías analíticas inmersas en las relaciones laborales; lo que se pretende es profundizar sobre un tema específico más que generalizar resultados o interpretaciones.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, proceso de toma de decisiones, concepto de acción de Alfred

Schutz, concepto de aprendizaje de Peter Senge, compromiso social.

ABSTRACT
This article shows the findings of a research that studied the possibility of considering the decision-making process as an opportunity for corporative learning. The interest in this study originated in three questions: 1) How can the topic of learning be integrated to the idea of decision-making?, 2) Can decision-making be considered a way of learning?, 3)What is the idea of learning directive groups in big and medium-sized corporations have and how do they integrate it to their decision-making processes?

The two fist questions were oriented the revision and documental analysis and the third led the execution and analysis of semi-structured interviews applied to a directive group of important Colombian companies.

As a consequence of the above, there will not be an analysis of the quantifiable manifestations, no search for scientifically provable truths or proving of analytic theories involved on labor relationships. What is intended is to go deep on a more specific topic instead of generalizing results or interpretations.

Key words: Corporative knowledge, decisión-making processes, Alfred Schutz's concpet of action, Meter Senge's concept of learning, social compromiso.

Introducción

En busca de mejores índices de desempeño, las organizaciones se ven en la continua necesidad de tomar decisiones para hacer frente a oportunidades, retos e incertidumbres que el entorno presenta. Este proceso de análisis de decisión se convierte en instrumento fundamental de adaptabilidad y mejora a partir del cual se va perfilando la organización en virtud de las buenas o malas consecuencias producto de las decisiones que se han tomado. Quienes asumen las decisiones de tipo estratégico al interior de las organizaciones, son los directivos de primer y segundo nivel, personas que desempeñan un papel influyente, destacado y decisivo dentro de la empresa, esperando crear y cambiar a la organización y a la sociedad con su actuación, por pequeñas que parezcan ser las decisiones.

El interés por el aprendizaje organizacional dio la pauta para encontrar un tema que permitió enlazar conceptualmente las ideas de aprendizaje de Peter Senge, acción de Alfred Schutz, y decisión de Rubén Darío Parra.

Alfred Schutz define la acción como aquellas actividades que comienzan con un proceso mental y terminan con la realización del acto correspondiente; la acción empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo y termina con la realización del acto correspondiente, interviniendo en esta unidad el objetivo, el plan mental, las opciones y el acto.

Darío Parra retoma este planteamiento para afirmar que las decisiones se llevan a cabo siguiendo las mismas etapas de cualquier acción. Así, la segunda categoría teórica es la consideración de Parra acerca de las decisiones vistas como acciones que comienzan en la mente humana y finalizan en la concreción del acto

correspondiente; las decisiones como un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias pasadas que posee quien debe tomar la decisión y que terminan por cambiar su conducta frente a la situación.

Peter Senge, como tercera y última categoría teórica, define el concepto de aprendizaje como un proceso vinculado directamente con elementos como: la dinámica entre práctica y teoría, el desarrollo de un pensamiento sistémico, el dominio personal, la toma de conciencia de los modelos mentales y de sus efectos sobre la conducta, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo, la planeación y el compromiso constante con el aprendizaje. Factores que facilitan el proceso de adquisición de aptitudes y competencias y que, consecuentemente, terminan modificando la conducta y la visión de quien toma las decisiones y actúa.

El concepto de acción de Alfred Schutz

En "*The problem of social reality: common – sense and scientific interpretation of human action*",[1] Schutz considera que la acción empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo, y termina con la realización del acto correspondiente; interviniendo en esta unidad el objetivo, el plan mental, las opciones y el acto, que se integran y se relacionan entre sí, a veces distinguiéndose, a veces confundiéndose.

Todo este proceso investigativo le permite a Schutz ahondar en su estudio de la acción y posteriormente validar su conceptualización acerca de la acción en términos de un proceso basado en dos grandes etapas: 1) proyecto mental y 2) ejecución del acto. Es decir, Schutz defiende una idea de acción compuesta por dos momentos: 1) un plan mental preconcebido y 2) un consecuente acto (realizar del proyecto), omisión de éste (se decide no actuar o se detiene la acción espontánea) o acto mental.

Respecto a la primera etapa de la acción, el proyecto mental está compuesto por: 1) un propósito o intención incluidos en una red jerárquica de planes personales realizables a corto o largo plazo, 2) unos motivos, 3) unos elementos disponibles en los que se consideran las herramientas, la información y los datos, 4) el conocimiento y 5) la experiencia sobre las propiedades de los elementos en relación con el proyecto mental.

Schutz establece que para poder realizar algo primero debe tenerse alguna idea de lo que se va a hacer; es decir, primero debe hacerse una proyección o reflexión en el conjunto de circunstancias que eventualmente podrían afectar el acto, el cual, sea o no realizado, siempre se puede anticipar gracias a que se presupuestan en el proyecto mental sus implicaciones y consecuencias sobre el desenvolvimiento imaginario de la vida cotidiana.

Además de esta reflexión, la intención es un elemento predominante en esta primera etapa; no en vano las acciones son consideradas como conductas motivadas. Daniel Osorio explica, parafraseando a Alfred Schutz, que la intención implica dos conjuntos diferentes de conceptos: "*motivo para*" y "*motivo porque*"; "*el "motivo para" se denota como el objetivo que se pretende alcanzar con la acción; esta clase de motivos se relaciona con el futuro del actor o con el acto*

[1] *Op. cit*. A. Schutz

proyectado. (...) es una categoría subjetiva. (...) El "motivo porque" es el segundo de los conceptos para motivo; y hace alusión a las experiencias pasadas del actor que lo han llevado a actuar de tal o cual manera. Lo que está motivado, en una acción del tipo "porque", es el proyecto de la acción misma, ésta es una categoría eminentemente objetiva".[2]

Es por eso por lo que, en un primer momento Schutz considera que los conocimientos y las expectativas "*a mano*" que el individuo tiene, formadas con la experiencia de su vida, se convierten en la base de todas sus acciones personales. La experiencia individual comprende todos los elementos que entran en la conciencia, se forman a través del contacto del individuo con el mundo natural y social que le rodea, hacen posible su existencia, oponen dificultades y le brindan oportunidades.

Ahora bien, la predicción involucra tanto el actuar como se ha pensado, buscando modificar la realidad exterior según las formas previstas, como la posesión de expectativas, no obviando un conocimiento más o menos profundo de las posibilidades, habilidades y recursos que se tienen y de las regularidades producidas en el mundo natural y social, o reglas del juego.

De ahí, la necesidad de considerar el conocimiento como otro elemento influyente en el proyecto mental. Conocimiento que nunca es el mismo en el momento de proyectar la acción y en el momento en el cual la acción se ha concretado con su ejecución, omisión o acto mental. El conocimiento que posee quien actúa, siempre se va modificando debido a la ampliación que éste sufre con el paso del tiempo y las experiencias vividas al llevar a cabo el proyecto. La importancia del acervo y ampliación del conocimiento radica en su influencia sobre el cambio en la conducta y en la interpretación de la realidad de quien actúa.

En cuando a la segunda etapa, Alfred Schutz establece que luego de la construcción del proyecto mental sigue su ejecución. Dentro de esta segunda fase se validan tres escenarios concluyentes de este proceso: 1) el acto o realización del proyecto, 2) su omisión en caso de decidir no actuar o detener la acción espontánea y 3) el acto mental. En su texto "*Common – sense and scientific interpretation of human action*", Schutz indica que el término "*acción*" designa una conducta humana preconcebida por el actor y basada en un proyecto reflexionado, posiblemente ejecutado a través del acto correspondiente.

Así, "*el término "acto" designa el resultado más posible de este proceso, es decir, la acción que se realiza o el resultado obtenido del proyecto o proceso mental; en otras palabras, la acción consumada*".[3] Así, Schutz habla de las ejecuciones que exigen movimientos corporales como actos o ejecuciones; "*una ejecución es una acción en el mundo externo basada en un proyecto y caracterizada por la intención de producir el estado de cosas proyectado mediante movimientos corporales*".[4]

Es decir, el concepto de acción abarca desde el proyecto mental hasta aquello que normalmente se denota como acción, acción por omisión o acto mental. Acción por omisión y acto mental son dos escenarios conclusivos de la acción en los cuales se presentan situaciones en las que se decide no

---

2 OSORIO, Daniel. 1993 "¿Por qué se forma sedimento en las tazas de té?". En: Revista Quiminotas. Número 3. página 11. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Año 9. Chile. Noviembre.

3 *Op. cit.* A. Schutz. Estudios Sobre Teoría Social. p. 101

4 *Ibíd.* p. 100

actuar y se frena la acción espontánea debido a razones específicas, o aquellas acciones que concluyen con un acto mental, como un ejercicio matemático, por ejemplo. Vale la pena anotar que Schutz abre las puertas a la posibilidad de no encontrar correspondencia entre lo que se pretende hacer y se predice en el momento del proyecto mental y lo que se consigue durante la ejecución. Es decir, el proyecto mental puede o no funcionar a la hora de su ejecución.

Ahora bien, Schutz deja claramente establecido que las acciones no son repetitivas ya que en éstas hay un conocimiento acumulado gracias a las experiencias pasadas.

Entendiendo estas dos etapas puede pensarse ahora desde una noción de acción que comprende la actividad mental en el momento en que la acción está prevista con un proyecto pensado de manera anticipada en la mente, y no únicamente como el movimiento, acto físico o ejecución.

El concepto de decisión

Estas ideas de Schutz le dan la pauta a Darío Parra para pensar en un concepto de acción que considere todas las etapas que se llevan a cabo durante un proceso de toma de decisiones. Parra expone que las decisiones se llevan a cabo siguiendo las mismas etapas y siendo afectadas por los mismos elementos que la acción. Así se plantea una nueva alternativa desde la cual se sugiere el concepto de decisión como acción que comienza en la mente humana y finaliza en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas del pensar y ejecutar. Es decir, las decisiones como un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar la conducta de éste frente a la situación.

En otras palabras, Parra propone tomar la conceptualización de Schutz para construir el significado de proceso de toma de decisión desde dos escenarios: a) los elementos subjetivos que influyen en la toma de decisiones y b) las etapas que lo conforman. Estos dos contextos fueron considerados por Schutz en su definición de acción y Parra los retoma toda vez que se miran las decisiones como acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia y expectativas de quienes toman las decisiones y conformadas por dos etapas: un proceso mental y una ejecución de la alternativa elegida. Es decir, al igual que las acciones de Schutz, las decisiones para Darío Parra están conformadas por un proyecto mental y su posterior ejecución; etapas que se encuentran directamente afectadas por elementos subjetivos vinculados con la particular naturaleza de los actores sociales que las llevan a cabo y que evidencian la influencia de lo que Weber denomina "*mente subjetiva, emocional y cognitiva*".

Al respecto, el proyecto o plan mental es también la primera etapa de la decisión. En ella se analizan las opciones de decisión con base en: a) un propósito o intención definidos en una red jerárquica de planes y considerados válidos para quien toma las decisiones, b) unos medios, herramientas y datos disponibles, c) unos conocimientos y d) una experiencia sobre los aspectos considerados en el plan mental. En esta etapa, el directivo, o quien toma las decisiones, se forma una idea de lo que va a hacer a través de la proyección del conjunto de circunstancias que eventualmente afectarían la ejecución de la alternativa elegida. Esta actividad reflexiva le permite al decisor tanto presupuestar las implicaciones sobre el desenvolvimiento imaginario de la realización de la decisión como encontrar las diferencias entre el estado presente de las cosas y el deseado o que espera alcanzar.

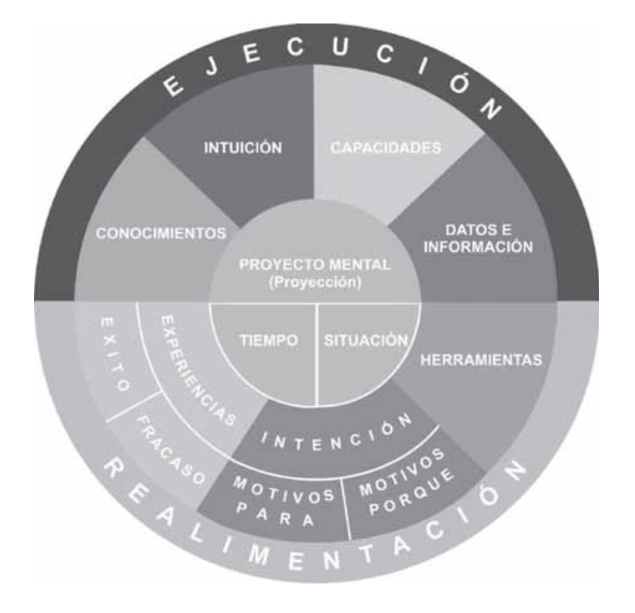
En este primer momento del proceso la intención juega un papel muy importante en tanto las decisiones, vistas como acciones, son conductas motivadas por la pretensión de algo que se desea alcanzar ("*motivo para*") o por las vivencias que llevan a quien toma las decisiones a actuar de una forma específica ("*motivo por*"). Es en este punto donde se considera a la experiencia y al conocimiento adquirido en el pasado como elemento diferenciador entre decisiones que parecieran ser repetitivas, pero que nunca logran serlo por la capacidad que tiene quien toma las decisiones para incorporar percepciones, información, recuerdos, razonamientos y sentimientos y que finalmente terminan por cambiar su interpretación de la realidad y actitud frente a ésta a la hora de realizar un nuevo proyecto mental.

Respecto a la segunda etapa del proceso de toma de decisiones, ésta se encuentra conformada por la ejecución de la alternativa elegida, la omisión del acto o realización del proceso mental. En este momento se da por concluida la decisión, la cual termina usualmente con la ejecución o puesta en marcha del proyecto mental.

La ejecución de la alternativa es la meta de toda decisión, y generalmente así se da. De igual forma, este momento en el cual el directivo realiza las ejecuciones se constituye en el momento a partir del cual el contacto con el mundo real establece las verdaderas posibilidades de éxito de la decisión. Si se considera que el proyecto mental puede o no funcionar, el éxito de la decisión se alcanza en la medida en que la proyección coincide con lo realmente conseguido y la intención promulgada en el proyecto mental se hace posible. Es así como Parra considera las posibilidades de éxito o fracaso de una decisión y las equipara al hecho de lograr correspondencia entre lo alcanzado y la intención. Haciendo uso de los términos weberianos, afirma que los directivos deciden bajo algún tipo de "*consciencia de objetivo*" que les permite hacer uso de sus conocimientos y cálculo racional a la hora de elegir los medios para alcanzar sus metas, y que finalmente se convierten en la vara para medir la satisfacción de lo logrado.

En el **Gráfico No.1** se muestra el proceso de toma de decisiones visto como una acción. En el centro del proceso se encuentra el proyecto mental o proyección a futuro en un tiempo y situación determinada. Alrededor del proyecto mental, como elementos determinantes de éste, se encuentran la intuición, las capacidades, los datos y la información, las herramientas, la intención y las experiencias de éxito y fracaso. Cada uno de estos elementos determinan el proyecto mental, así como también lo hacen con la ejecución y la realimentación.

Gráfico 1: El proceso de toma de decisiones



A partir de la posibilidad de incorporar conocimientos y cambiar de actitud frente a una situación, se considera ahora la importancia de vincular el aprendizaje dentro del proceso de toma de decisiones, tema a tratar a continuación y que permitirá ahondar aún más en el concepto de decisión de Darío Parra y de acción de Schutz.

El concepto de aprendizaje

Según Alfred Schutz y Darío Parra lo que se ha aprendido debe evidenciarse en lo que se hace (acción) y en la conducta que se asume durante el proceso de toma de decisiones. El aprendizaje que estos dos autores mencionan en sus respectivos temas de estudio es considerado como elemento diferenciador de acciones y decisiones debido a que evita que éstas sean repetitivas ya que permite la adquisición de aptitudes, competencias, experiencia y conocimientos que modifican la conducta, interpretación y visión de quien toma las decisiones o actúa.

Pero, ¿qué es aprendizaje? El aprendizaje es acatado como el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Es un procedimiento a través del cual se toma el conocimiento y se genera como resultado un nuevo conocimiento. Puede aplicarse tanto a las personas como a las organizaciones, con una única anotación: el aprendizaje organizacional requiere herramientas, mecanismos o dispositivos que permitan convertir el conocimiento individual que cada persona posee en conocimiento colectivo u organizacional.

Desde el constructivismo de la psicología, para llegar a hablar de la quinta disciplina, Senge hace una ilustración de las cinco disciplinas, que bien pueden resumirse en: 1) pensamiento sistémico, 2) dominio personal, 3) modelos mentales, 4) visión compartida y 5) aprendizaje en equipo. Sea éste el tercer eje teórico de esta investigación y el tema que se comentará a continuación.

En el orden en que Senge las expone, como primera disciplina, paradójicamente considerada por Senge como *"la quinta disciplina"*, está el pensamiento sistémico. Esta disciplina hace referencia a la forma de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas. Como segunda disciplina se encuentra el dominio personal; disciplina de crecimiento y aprendizaje personal que implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante la identificación constante de lo que es importante para la persona.[5] Los modelos mentales son la tercera disciplina; se habla de modelos mentales como generalizaciones hondamente arraigadas de las que se tiene poca conciencia. Como cuarta disciplina está la visión compartida o manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional. En este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte, con arraigo y claramente orientada por la visión en torno a la competitividad. Finalmente, la quinta disciplina (o número cinco para no confundirse con *"la quinta disciplina"!)* hace alusión al aprendizaje en equipo como la capacidad de dialogar, reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la

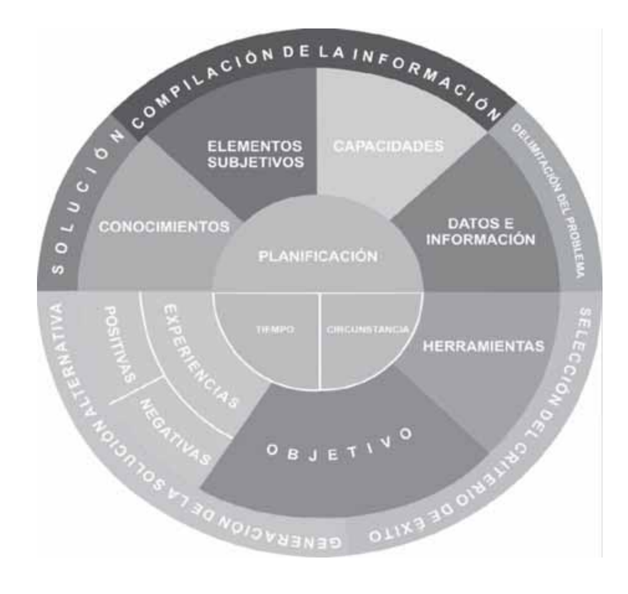
---

5 *Ibid.* pp. 16-17

capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

En el **Gráfico 2** se muestra el proceso de aprendizaje. En éste se esquematizan las etapas del aprendizaje partiendo de la planificación en un tiempo y circunstancia específica. La planificación se encuentra afectada por: a) conocimientos, b) elementos subjetivos, c) capacidades, d) datos e información, e) herramientas, f) objetivo y g) experiencias positivas o negativas. Estos aspectos marcan la pauta para las etapas del proceso de aprendizaje, a saber: 1) compilación de la información, 2) delimitación del problema, 3) selección del criterio de éxito, 4) generación de la solución alternativa y finalmente, 4) solución del problema.

Gráfico 2: El proceso de aprendizaje



Ahora bien, entender el aprendizaje individual y organizacional de Senge permite pensar en la posibilidad de considerar el proceso de toma de decisiones ilustrado por Darío Parra como un espacio de aprendizaje en las organizaciones.

El proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje en las organizaciones

Con estas premisas sobre el aprendizaje y la decisión, pensar en el estudio de la acción con la intención de esclarecer el conocimiento tácito que la envuelve autoriza, tal como lo hace la ciencia de la acción, considerar a la práctica como ayuda para probar y justificar el conocimiento. Este es el punto de partida de esta reflexión: pensar en el proceso de aprendizaje desde la modificación en los conocimientos, la actitud y la interpretación de la realidad de quien se encuentra ejecutando una acción, en este caso, una decisión. Se abre paso entonces a la consideración de las etapas de la decisión en las cuales emergen espacios para el aprendizaje individual y organizacional toda vez que se evidencian elementos constitutivos de la decisión que bien podrían vincularse con el aprendizaje sengiano.

Tanto la acción como la decisión son consideradas como procesos que comienzan en el momento en que mentalmente el hombre o directivo se propone un objetivo y terminan con la realización del acto correspondiente, dando lugar a la influencia del objetivo, el plan mental, las opciones y el acto en sí. Esta definición de decisión como acción deja entrever un proceso que comienza con la ubicación mental del decisor en una futura situación que se considera ya realizada; en este momento se realiza un plan mental que puede o no llevarse al papel y que está compuesto por un propósito o intención, unos "*motivos para*" y "*motivos porque*", unos elementos disponibles, información y datos, y un conocimiento y experiencia sobre la situación a analizar. En esta etapa Schutz y Parra hacen referencia a la gran influencia que tienen, sobre el proceso decisorio o de acción, el conocimiento

previo y las experiencias pasadas. Estos dos elementos afectan directamente la actitud de quien toma la decisión y por consiguiente, terminan por afectar el proceso de elección de la alternativa a seguir desde su directa influencia sobre la interpretación de la realidad y el comportamiento frente a la situación predominante en el momento de la decisión.

Lo que Schutz considera el inicio de la acción y Darío Parra como primera etapa de la decisión, es aquello que Senge propone como primera fase del aprendizaje organizacional e individual. Estas primeras fases de la decisión y del aprendizaje pueden ser "*homologables*" o equiparables a partir de la identificación de las actividades y objetivos que se cumplen en ambas. Es decir, en la etapa inicial del aprendizaje sengiano se lleva a cabo la planificación, cuyo objetivo es la elaboración del plan que contiene el curso de acción organizacional y/o individual en un tiempo y condiciones futuras. En este momento se realizan una serie de actividades que bien terminan por congregar aquellas que realiza el decisor a la hora de realizar su plan mental, a saber: 1) compartir la información, 2) definir el problema, 3) determinar los criterios para poner a prueba la solución, 4) generar soluciones alternativas y 5) elegir la solución que se considera más apropiada y con mayores posibilidades de éxito.

En relación con la segunda fase del aprendizaje y la toma de decisiones, aquel momento en que se ejecuta la alternativa elegida durante el proyecto mental es comparable con la fase del aprendizaje denominada experiencia que se traduce en observación. Durante esta fase, el contacto con la realidad permite a aprendices y decisores alcanzar los objetivos propuestos durante la planeación y proyecto mental respectivamente y, por consiguiente, sentir el éxito o fracaso de su plan de acción y proyección.

Ahora bien, las posibilidades de aprender en un proceso de toma de decisiones son tan amplias como los tipos de aprendizaje existentes. El decisor tiene en sus manos una diversidad de maneras de aprender, cada una de ellas dependiendo de la situación y del tipo de aprendizaje que se prefiera.

Durante el exhaustivo proceso de toma de decisiones se encuentran, además, una gran cantidad de aspectos que apalancan el aprendizaje de quien(es) toma(n) las decisiones y que terminan por direccionar el curso de éstas. A saber: 1) cambio de actitud, 2) modificación de la interpretación de la realidad, 3) formación de un pensamiento sistémico, 4) uso más apropiado de la información, 5) experiencias y conocimientos, y 6) proceso de realimentación, entre otros. Aunque muchos de estos elementos son más evidentes en alguna de las dos etapas de la decisión, es importante hacer mención de su influencia a lo largo de todo el proceso; es decir, cuando se hace alusión al cambio de actitud, por ejemplo, ésta se presenta con mayor fuerza a la hora de realizar el proyecto mental, sin embargo, también se presenta un cambio de actitud que repercute en la forma de ejecutar la alternativa elegida. No en vano se considera que quien aprende lo hace de manera permanente haciendo uso de su nueva condición desde el instante mismo en que aprendió.

Tanto el análisis de la realidad, propio de la construcción del proyecto mental, como la forma de ejecutar la alternativa en la fase conclusiva de la decisión son escenarios en los cuales el cambio de actitud asume un papel protagónico. La transformación que sufre la actitud del decisor es la evidencia reina del aprendizaje en virtud de ser un compendio de las modificaciones que se presentan en los otros ámbitos como resultado del proceso de aprendizaje vivido en la toma de decisiones. Los cambios en la interpretación de la realidad, en el uso de la información, en el nivel

de pensamiento sistémico, en la realimentación y en las experiencias y conocimientos son los ingredientes constitutivos de una nueva conducta por parte del decisor.

Es con exactitud el cambio de actitud lo que Peter Senge considera finalmente como aprendizaje. Según este autor, el aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta.

En un primer ámbito de análisis, el cambio de actitud no viene solo; por el contrario, éste se da como resultado de una "*reestructuración*" de la escala de valores y un cambio en la constitución de los elementos de juicio que posee quien debe priorizar a la hora de elegir una alternativa a seguir dentro del proceso de toma de decisiones. Siempre que hay una decisión orientada a la elección entre dos o varias alternativas se produce una especie de juicio que se resuelve con criterios de preferencia, los cuales, en su forma cualitativa más general, suponen una relación de orden o, por lo menos, una escala de valores previamente establecida. Dicha escala de preferencias se modifica con el tiempo, con las experiencias vividas en cada proceso de toma de decisiones, en cada fracaso o en cada éxito.

La interpretación que el decisor le de a la realidad depende mucho de aquello que Senge ha denominado como "*modelos mentales*". Dichos modelos hacen referencia a la percepción de la realidad y son integrantes de una de las cinco disciplinas sengianas. El concepto de modelo mental sengiano corresponde con una interpretación individual de una realidad particular y engloba todas aquellas nociones que un individuo puede tener sobre sus objetivos o intereses y sobre la red de causas y efectos de una situación.

Como tercer responsable del cambio de actitud aparece, muy ligado a los modelos mentales, el pensamiento sistémico, para Senge considerado como su "*quinta disciplina*". Cambiar la manera de interpretar la realidad puede traer consigo mayores posibilidades de aprendizaje en el proceso decisorio si se logra que dicho cambio esté fundamentado en el pensamiento sistémico. "*El pensamiento sistémico es tener sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular*".[6]

El punto clave para que el decisor logre el pensamiento sistémico a partir de su proceso de toma de decisiones es, como lo dice Senge, alcanzar "*la palanca*" que permite "*hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas*".[7] Este asunto es importante si el decisor desea alcanzar un pensamiento sistémico, pero más importante es cuando se recuerda la gran idea sengiana en la cual se resuelve que el pensamiento sistémico integra las otras cuatro disciplinas del aprendizaje; es decir, quien logra encontrar y llevar a la práctica "*la palanca*" alcanza el pensamiento sistémico y por ende el aprendizaje.

En un intento por recopilar los factores de mayor influencia sobre los cambios de actitud, se adelanta ahora a la segunda fase de la acción y del proceso de toma de decisiones: la ejecución. Darío Parra y Alfred Schutz respectivamente, hacen mención a la posibilidad de no encontrar correspondencia entre el proyecto mental y la realidad a la hora de ejecutar la elección o el acto correspondiente. En el momento de la ejecución se abren las puertas a

6 *Ibid*. p. 91
7 *Ibid*. p. 148

un nuevo espacio para el aprendizaje en tanto llega la hora de realizar un análisis o evaluación del estado esperado de cara al estado alcanzado, entre el objetivo o "*motivo para*" y los resultados obtenidos.

La evaluación de beneficios y dificultades se podría conceptualizar como una relación costo - beneficio que luego de realizarse permite evidenciar si se alcanzaron las metas esperadas o no. Durante esta etapa de evaluación de los resultados se realiza un proceso de realimentación gracias al cual se apalanca el proceso de aprendizaje en tanto se hace explícito el acierto o el fracaso y las medidas a tomar para mantener el rumbo alcanzado o realizar los cambios necesarios.

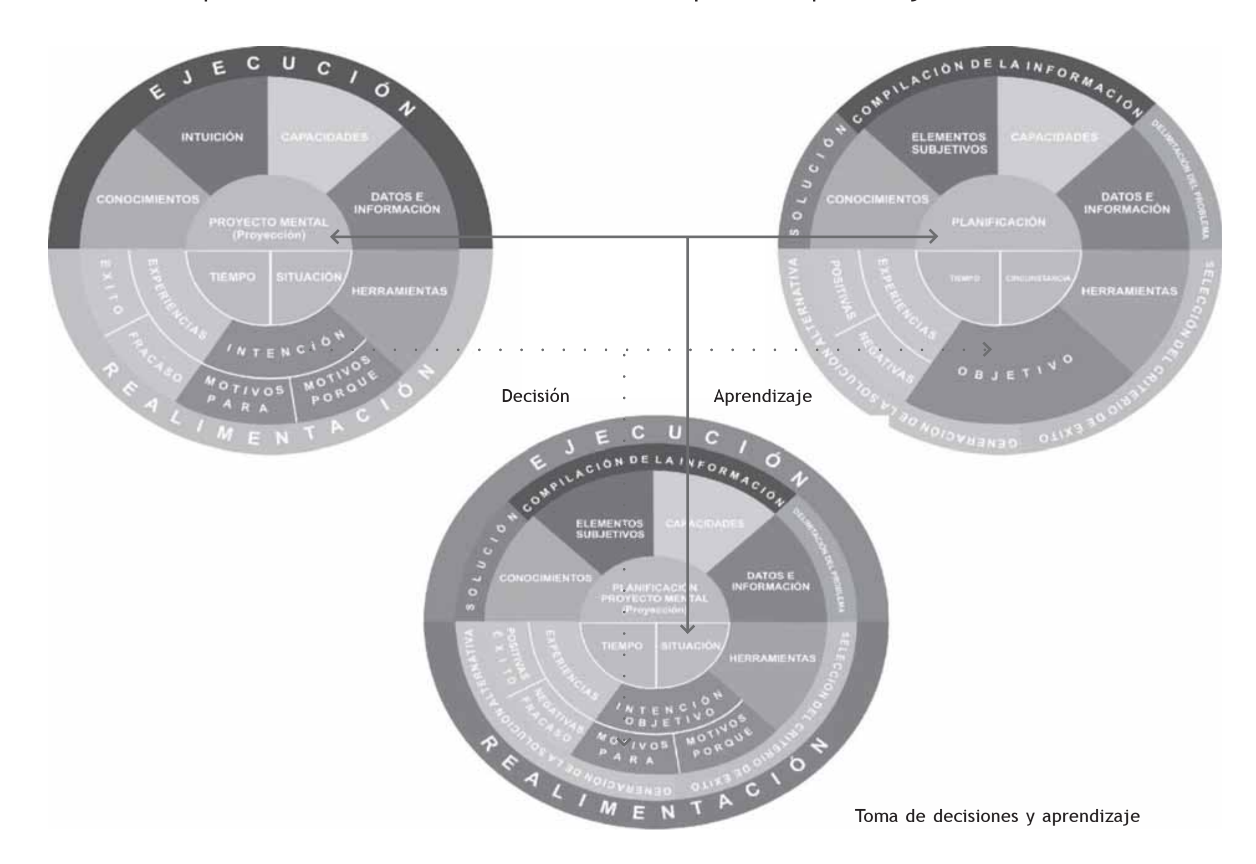
Este proceso de aprendizaje consciente a partir de la evaluación de los resultados obtenidos después de la ejecución de la alternativa elegida permite el autoconocimiento desde tres escenarios: 1) conocimiento de lo que es capaz de hacer, 2) conocimiento de lo que sabe y 3) conocimiento de quién es y desea ser. Es más, cuando mayor sea el nivel de autoconocimiento mayor será la capacidad de aprendizaje; sin embargo, sólo se logran mayores niveles de autoconocimiento a partir de procesos de realimentación que permitan evidenciar la competencia o incompetencia demostrada durante la decisión.

Este proceso evaluativo permite exhibir la existencia de posibilidades de éxito o de fracaso. Muchas veces, cuando el directivo intenta realizar un proyecto puede no conseguir los objetivos propuestos, es decir, el proyecto fracasa en su realización. Al respecto, Alfred Schutz afirma que quien toma las decisiones, al analizar las acciones posibles, se encuentra impulsado a seguir una de ellas por una situación pasada (conocimiento previo o "*motivo porque*") o por una situación final (objetivo, meta o "*motivo para*"); de cualquier forma, a partir de una situación inicial, en la que se dispone de un conocimiento dado por las experiencias anteriores, y mediante los medios o cambios que se podrían asimilar a ensayos o acciones anteriores, quien toma las decisiones logra la situación final (objetivo o meta).

Es más, Darío Parra apoya la idea de Schutz en la que se hace alusión a un decisor que siempre se encuentra en una determinada situación biográfica. Se considera al hombre como ser humano cargado de "*sedimentación de experiencias previas*" convertidas tanto en esquema de referencia a la hora de interpretar la realidad de cara a una decisión como en nuevo conocimiento. Ahora bien, el conocimiento es dinámico, es decir, nunca es igual el conocimiento que se posee en una decisión actual al que se va a tener en una decisión posterior; esto debido a la ampliación que sufre el conocimiento con el paso del tiempo y las experiencias repetidas o repetitivas al llevar a la ejecución el proyecto.

El tercer gráfico esquematiza el proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje, unificando aquellos elementos que son considerados como homologables en cada uno de los procesos (manejando cada par de homólogos con el mismo color). Así es como se retoma el proyecto mental o planificación en un tiempo y circunstancia o situación, los siete elementos que afectan dicho proyecto, las etapas que abarcan desde la recopilación de información hasta el hallazgo de la solución, y la realimentación y ejecución como escenarios que retoman todos los anteriores.

Gráfico 3: El proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje



Un acercamiento al objeto de estudio: comprobando hallazgos en las grandes empresas colombianas

Pensando en realizar una contrastación entre la conceptualización anteriormente ilustrada y la realidad organizacional, se adelantó un trabajo de campo motivado por la variedad de maneras en que directivos colombianos involucran en sus decisiones el aprendizaje.

Este momento investigativo, relacionado con el trabajo de inmersión, se llevó a cabo por medio de entrevistas realizadas a directivos de primer y segundo nivel. Estos presidentes, gerentes o directivos pertenecen a grandes y medianas empresas con sede en Antioquia, empresas elegidas con el objetivo de tener representación de todos los sectores económicos (alimentos, textiles, financiero, servicios, construcción y agropecuario) del país.[8]

Para algunos gerentes, la idea de decisión es la de actuar o ejecutar una acción con base en una buena alternativa o es el resultado de un proceso de análisis. De igual forma, algunos directivos conciben la decisión como sinónimo de asumir riesgos. Cinco

[8] Por razones de confidencialidad, no se menciona el nombre de los directivos entrevistados.

de los directivos enlazan la decisión no sólo con el hecho de elegir una acción, sino también con la necesidad de que el gerente recurra a un proceso de: 1) observar, 2) preguntar, 3) recoger información, 4) analizar posibilidades, 5) tener claridad sobre lo que se quiere lograr, 6) tener un poco de intuición y finalmente 6) saber calcular y asumir los riesgos para, de esta forma, elegir la mejor alternativa.

Es así como muchos dirigentes tienen la idea de decisión como un proyecto integral, basado en un proceso sistemático con patrón de razonamiento, donde la experiencia y el juicio le ayudan a obtener mejores resultados.[9] Idea ésta que se encuentra acorde con el concepto de acción propuesto por Alfred Schutz, que comprende la finalidad, un plan mental, un ensayo mental de dicho plan y una ejecución.

Para el dirigente, la decisión como un proyecto integral comprende la implementación, pasando por la recolección y análisis de información, momento en el cual se pretende observar, preguntar y estudiar las posibilidades para adquirir claridad sobre lo que se quiere lograr, donde al final lo que se persigue es ejecutar una alternativa.

Se encontró que seis de los entrevistados concuerdan en que las decisiones tienen su inicio cuando se presenta un problema; tres de ellos conceden a una necesidad, idea u oportunidad el comienzo de la decisión y algunos otros manifiestan que la decisión inicia cuando se analiza la información.

Ahora bien, para el grupo de directivos entrevistados, en términos generales, las decisiones inician con un problema, con el análisis de unos resultados, por una idea, por una oportunidad o por las observaciones e información que constantemente está recibiendo la empresa del medio en el cual se desenvuelve. De igual forma, son categóricos al expresar que las decisiones se finalizan en el momento en que se ejecuta la acción o alternativa que mejor se ajusta a los análisis realizados; sin embargo, algunos conciben el final de la decisión un poco más lejos, hasta el punto de expresar que nunca termina en la medida que es un proceso cíclico y continuo y, por lo tanto, el seguimiento como parte de la decisión hace necesario una revisión y acompañamiento de la acción, puesto que en esa medida se va generando nuevo conocimiento e información adicional que permite no sólo realimentar a la decisión sino también al directivo en futuras decisiones.

En cuanto al concepto de aprendizaje y a la manera en que los directivos lo involucran en el proceso de toma de decisiones: ***"Nadie se baña dos veces en el mismo río"*** porque dos decisiones nunca son iguales gracias a dos elementos: 1) el entorno cambiante y 2) lo aprendido en el pasado gracias a la experiencia adquirida. Ésta es la frase de Heráclito que todos los directivos entrevistados, sin excepción alguna, utilizaron para hablar del aprendizaje en la toma de decisiones permitiendo afirmar que las decisiones nunca son repetitivas gracias al aprendizaje que se genera en el proceso respectivo.

En un primer momento, los directivos pueden convocarse en dos grupos: 1) quienes prefieren aprender desde los espacios de la academia y lo formal o teórico[10] y 2) quienes consideran que la formación que ofrece la experiencia es la que verdaderamente genera aprendizaje.[11]

---

9 Entrevista No.3 y 6
10 Entrevistas No.1, 4, 7 y 8
11 Entrevistas No.2, 3, 5, y 6

Vale la pena, además, resaltar que muchos directivos tratan el aprendizaje y la experiencia como elementos diferentes. Cuando hacen alusión a lo que significan nuevas decisiones mencionan los dos elementos por separado. Una cosa es la experiencia y otra es lo que se aprende. Sólo el directivo de Conavi encuentra que el aprendizaje es la experiencia que se trae de decisiones pasadas.

En cuanto a la etapa del proceso de toma de decisiones en la que más se aprende, los directivos, con excepción de uno de ellos[12], consideran que la etapa del análisis de la decisión es el momento en que mayor aprendizaje se genera porque permite evaluar los anteriores resultados y aprender de ellos; es la consideración de nuevos elementos para el análisis de las nuevas situaciones.

Es decir, los directivos consideran que se aprende a posteriori gracias a las posibilidades de realimentar una decisión. Dicha realimentación está vinculada con el análisis de los resultados obtenidos en las decisiones, pero los directivos vinculan el aprendizaje de dicha realimentación más con los errores que con los aciertos, por ser los fracasos aquellos que mayor "*huella dejan en el responsable de la decisión*".[13] El cambio de actitud es uno de los rasgos que se consideran como parte del proceso de aprendizaje. Sin embargo, muy pocos directivos lo consideraron dentro de la toma de decisiones como un elemento que evidenciara aprendizaje.

El aprendizaje se involucra en el proceso de toma de decisiones desde diferentes escenarios; no obstante, aquel que resaltan los entrevistados es el aprendizaje que se vuelve explícito en el momento de realimentar una decisión que arroja resultados negativos o errores. El aprendizaje no es considerado como un cambio de actitud sengiano, sino como la acumulación de conocimientos útiles para la gestión.

Conclusiones

Quienes aprenden son las personas y a partir de ellas lo hacen las organizaciones, las cuales aprenden sólo a través de individuos que aprenden. "*El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual*".[14] Es decir, las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que traen consigo a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias. El aprendizaje organizacional es un proceso colectivo de cambio de comportamiento organizacional, es un proceso de aprendizaje que tiene lugar en la interacción con varias personas y a través de la interacción entre varias de ellas. Como es obvio, una organización sólo puede aprender porque sus miembros lo hacen. Si no hay aprendizaje individual no puede haber uno organizacional. Así mismo, una organización no aprende automáticamente cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo.

Una organización se manifiesta a sí misma en la conducta colectiva de sus miembros o lo que es lo mismo, en su comportamiento organizacional. En suma, el aprendizaje organizacional aparece en escena cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera. "*El aprendizaje colectivo, y por lo tanto el cambio, es equivalente*

---

[12] Entrevista No.7
[13] Entrevista No.1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8.
[14] HANDY, Charles. 1995. Managing the Dream, Portland, Oregon; Productivity Press. p 15

al cambio organizacional. Al cambiar la conducta de una organización, en el sentido institucional, ésta también cambia en el sentido instrumental."[15]

Vale la pena recordar que el aprendizaje se produce en las personas; las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. Aristóteles, al referirse a los seres vivos, deja en situación privilegiada al hombre por poseer el pensamiento como función propia que le hace distinto de los demás seres vivos y le permite tener consciencia de sus sensaciones e imaginación como fuentes de conocimiento.

Es aquí donde queda en el tintero la invitación a pensar en la responsabilidad social de quienes llevan a cabo las decisiones estratégicas en las organizaciones. Una responsabilidad social de cara al compromiso que tienen los directivos de generar, desde su aprendizaje individual, un aprendizaje colectivo; este último sólo posible si se toma consciencia de un gerente, directivo, decisor que se responsabiliza con el cambio organizacional y social a partir del explícito reconocimiento y búsqueda de aquellas habilidades directivas que potencializan las capacidades de aprendizaje: 1) capacidad de diálogo y discusión, 2) pensamiento compartido, 3) habilidad de comunicación operacional, 4) autonomía 5) entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, 6) capacidad para desaprender y aprender. De ahí que se argumente que el aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de dispositivos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par con el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como la responsabilidad, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de discusión y análisis y la solución de problemas.

Ahora bien, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional ya que la disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica. Sin embargo, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; de ahí la importancia de pensar en la necesidad del compromiso social visto como compromiso ante la sociedad y la misma organización ya que, si quienes aprenden son las personas, y a partir de ellas las organizaciones, dentro del proceso de aprendizaje organizacional e individual, el papel del directivo y del individuo respectivamente, es fundamental a la hora de desarrollar apertura, sensibilidad y deseo de cambio.

En conexión, hablar del aprendizaje individual lleva a pensar en el aprendizaje organizacional si se logran disparar aquellos dispositivos que permiten hacer el traslado del individuo a la organización. Igualmente, cuando se hace mención al aprendizaje organizacional se piensa obligatoriamente en el aprendizaje individual apalancado por esos mismos dispositivos.

Como parte del tema de los modelos mentales de cara al proceso de toma de decisiones, se piensa ahora en aquellas habilidades gerenciales que se incorporan en los modelos que sirven de base para la interpretación de la realidad. Aquí entran a jugar un papel primordial, según Senge, el diálogo y la discusión, el pensamiento compartido, la habilidad de comunicación operacional, la autonomía, el entendimiento de la diversidad, y la capacidad para trabajar en equipo, para desaprender y aprender; Estas habilidades permiten modificar la percepción de la realidad y más tarde se verán ellas mismas

15 *Op. cit.* J. Sweringa. p 39

modificadas si realmente se presenta aprendizaje en el proceso de toma de decisiones. De igual forma, tal como lo menciona Senge al respecto del aprendizaje organizacional, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente, de un cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, ya que éste ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de otros mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso en simultánea con el desarrollo de destrezas basadas en aptitudes y características personales como la responsabilidad, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de discusión y el análisis y la solución de problemas.

Bibliografía

ACKTOFF Russell L. Un concepto de Planeación de Empresas. Sexta reimpresión. 1982. Limusa. Méjico.

ACKTOFF Russell L. y PATRICK Rivett. La Investigación Operativa en la Empresa. 1966. Sagitario S.A. Barcelona.

AKTOUF Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. 2000. Artes gráficas del Valle Ltda. Cali.

BONILLA Elsi, y RODRÍGUEZ Penélope. Más allá del dilema de los métodos de investigación en ciencias sociales. 1977. Editorial Norma. Bogotá.

CIFUENTES Rocío. Una perspectiva hermenéutica para la construcción de estados del arte. 1993. Cinde. Manizales.

CRESWELL R. y Godelier M. Útiles de encuesta y de análisis antropológicos. 1981. Madrid.

EMERY E.F. Systems Thinking. Harmondsworth. Perguin. 1969.

FLOOD Rober, y JACKSON Michael. Creative Problem Solvin. John Wiley ans Sons. 1991. England.

FLOOD Rober, y JACKSON Michael. Critical Systems Thinking. John Wiley ans Sons. 1991. England.

GALEANO María Eumelia y Vélez, Olga Lucía. Investigación Cualitativa: Estados del Arte, Informe de Investigación. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia. CISH. 2000. Medellín.

GALEANO Marín María Eumelia. Investigación social cualitativa: lógicas y características. 2001. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

HAMMOND John. Decisiones inteligentes. 1999. Editorial Norma. Bogotá.

HATCH Mary Jo. Organization theory

HIROKAWA Randy, y POOLE Marshall Scott. Communication and Group Decision Making. Sage Publications. 1996. London.

HOYOS Botero, Consuelo. Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte, 1999. Señal Editora. Medellín

KOLB David, RUBIN Irwin M. y Mclntyre James M. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. 1977. Prentice Hall International. Madrid.

KRIPPENDORFF Klaus. Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica, 1990. Paidós. Barcelona, España.

MILLER David W. y STARR Martín. La estructura de las decisiones humanas. 1972 Herrero Hermanos. Méjico.

MILLER David W. y STARR Martín. Executive Decision and Operational Research. Englewodd Cliffs. 1960. Prentice Hall. New York.

MINTZBERG Henry. La estructuración de las organizaciones. 1995. Ariel Economía. Barcelona.

MORSE M. Janice. Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa. 2003. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín.

PARRA Ramírez Darío. Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa colombiana. Tesis doctoral. 1998. Medellín.

PONTY Marleau. Fenomenología de la percepción. 1985. Planeta Agostini. Barcelona.

SANDOVAL Carlos Arturo. Enfoques cualitativos de la investigación social, en Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. 1997. Iner - Icfes. Medellín.

SCHUTZ Alfred. Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. 1953.

SCHUTZ Alfred. On phenomenology and social relations. The University of Chicago Press. 1970. Estados Unidos de América.

SENGE Peter M. La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 1992. Ediciones Juan Granica. España.

SWIERINGA Joop. La organización que aprende. Addison Wesley. 1995. Iberoamericana S.A. Estados Unidos.